

学校编码: 10384
学号: 200314043

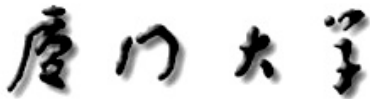
分类号 _____ 密级 _____
UDC _____

基于企业生命周期的薪酬策略研究

张志雄

指导教师 宋培林副教授

厦门大学



硕 士 学 位 论 文

基于企业生命周期的薪酬策略研究
Research on Compensation Strategy Based on
Organizational Life Cycle

张 志 雄

指导教师姓名: 宋 培 林 副教授
专 业 名 称: 企 业 管 理
论文提交日期: 2006 年 4 月
论文答辩日期: 2006 年 5 月
学位授予日期: 2006 年 月

答辩委员会主席: _____
评 阅 人: _____

2006 年 4 月

厦门大学学位论文原创性声明

兹呈交的学位论文，是本人在导师指导下独立完成的
研究成果。本人在论文写作中参考的其他个人或集体的研究成
果，均在文中以明确方式标明。本人依法享有和承担由此论
文产生的权利和责任。

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人完全了解厦门大学有关保留、使用学位论文的规定。厦门大学有权保留并向国家主管部门或其指定机构送交论文的纸质版和电子版，有权将学位论文用于非赢利目的的少量复制并允许论文进入学校图书馆被查阅，有权将学位论文的内容编入有关数据库进行检索，有权将学位论文的标题和摘要汇编出版。保密的学位论文在解密后适用本规定。

本学位论文属于

1、保密（ ），在 年解密后适用本授权书。

2、不保密（ ）

（请在以上相应括号内打“√”）

作者签名：

日期： 年 月 日

导师签名：

日期： 年 月 日

论文摘要

薪酬策略是指那些关于如何帮助组织完成战略目标的薪酬决策集合，它能够帮助企业将经营战略转化为实际的行为和方案，这些策略是企业薪酬战略的分解，是指导企业薪酬管理达到既定目标的行动纲领和措施。

本文基于企业生命周期的视角，以薪酬策略作为研究对象，将薪酬策略与企业发展阶段的匹配作为研究主题，探讨了企业不同生命周期阶段的薪酬策略。首先，本文将企业生命周期划分为初创、成长、成熟、衰退和蜕变五个时期，针对这五个时期，总结了企业在不同时期的特点。其次，基于不同时期企业的特点，讨论了不同时期企业的人力资源管理特征。最后，根据处于不同生命周期企业的特点及人力资源管理问题，从薪酬的决定基准、薪酬支付结构和薪酬管理制度三个维度探讨了企业不同时期的薪酬策略特点。

在文章的引言部分，介绍了本文的选题背景、研究意义与文章结构。论文的第一章对企业生命演化与薪酬策略研究进行了简要述评，并在此基础上引出了文章的研究主题。从第二章到第六章，本文详细论述了在初创、成长、成熟、衰退及蜕变阶段的企业特点、人力资源管理特征和相应的薪酬策略。在论文的最后一章（第七章），对本文的研究内容进行了总结，并检视了文章的不足和提出了今后的研究方向。

关键词：企业生命周期；薪酬策略

Abstract

Strategic compensation is a set of decisions of compensation which can assist organization to achieve their goal, which can also transform organizational strategy to the practical behavior and project. Through effective compensation management which can raise and improve the core capability of organization, and it will be the main approach of Chinese corporations to acquire competitive advantages in the domestic market which have severely competition and international market full of opportunities.

Based on the former study of compensation and evolution of firms, a strategic compensation system was built on this research by considering the compensation problems in terms of the strategic view. Firstly, the research disport organization life cycle for five section: introduction, rapidly growing, maturity, decline and transforming, discuss the different characters in different stage and different human resource management problems refer to these stages. Secondly, the research defines compensation strategy in terms of 3 dimensions: basis for Pay, design Issue, administrative Framework. Finally, educe the compensation strategy in terms of the different characters in different stage and different human resource management problems refer to these stages.

The main contains of this thesis can be introduced briefly as follows:

Preface: Introduces the background, significance of strategic compensation management based on organization life cycle and the research theme of this thesis.

Chapter 1: Summary of the strategic compensation management, organizational life cycle and related theories.

Chapter 2 to chapter 6: Description of the different characters in different stage and different human resource management problems refer to different stage of the life cycle, and educe the compensation strategy in terms of the different characters and different human resource management problems refer to these stages.

Chapter 7: The end part sums up the main conclusions and the limitation of this thesis, farther correlative research realm

Key Words: Organization Life Cycle; Compensation Strategy

目 录

引 言	1
一、选题背景	1
二、研究意义	2
三、本文框架	3
第一章 企业生命演化与薪酬策略研究述评	4
一、企业生命演化及其规律研究述评	4
（一）企业演化问题研究综述	4
（二）企业的生命周期及其规律	7
二、企业薪酬与薪酬策略研究述评	10
（一）薪酬与薪酬管理	10
（二）薪酬策略研究综述	11
三、小结	19
第二章 企业初创阶段的薪酬策略	21
一、初创阶段企业的特点	21
（一）企业综合实力弱	21
（二）发展速度不稳定	21
（三）发展方向不明确	21
（四）管理工作不规范	22
二、初创阶段企业的人力资源管理特征	22
（一）人力资源管理人治色彩浓厚	22
（二）人力资源管理制度弹性较大	22
（三）企业人才不足	23
（四）员工自主创新的工作机制不完善	23
三、初创阶段企业的薪酬策略	24
（一）薪酬的决定基准	24
（二）薪酬支付结构	25
（三）薪酬制度管理	27

第三章 企业成长阶段的薪酬策略	28
一、成长阶段企业的特点	28
(一) 发展速度快.....	28
(二) 资源不足.....	28
(三) 环境多变.....	28
(四) 管理复杂.....	29
二、成长阶段企业的人力资源管理特征	29
(一) 决策的迅速性.....	29
(二) 工作需求持续地扩展.....	30
(三) 员工要适应多方面的变化.....	30
(四) 资源不足引起的人力资源问题较多.....	30
三、快速成长阶段企业的薪酬策略	31
(一) 薪酬的决定基准.....	31
(二) 薪酬支付结构.....	32
(三) 薪酬制度管理.....	34
第四章 企业成熟阶段的薪酬策略	36
一、成熟阶段企业的特征	36
(一) 发展速度减慢.....	36
(二) 企业制度和组织结构趋于完善.....	36
(三) 树立了良好的企业形象.....	37
(四) 管理逐步由集权模式向分权模式发展.....	37
二、成熟阶段企业的人力资源管理特征	37
(一) 企业管理者创新意识下降.....	37
(二) 职业经理人介入企业.....	38
(三) 注重团队精神.....	38
(四) 注重提高员工的工作满意度.....	38
三、成熟阶段企业的薪酬策略	39
(一) 薪酬的决定基准.....	39
(二) 薪酬支付结构.....	40

(三) 薪酬制度管理.....	42
第五章 企业衰退阶段的薪酬策略	43
一、衰退阶段企业的特征	43
(一) 环境恶化.....	43
(二) 工艺及装备落后.....	43
(三) 产品老化.....	43
(四) 企业效益降低.....	44
(五) 风险抵抗力下降.....	44
二、衰退阶段企业的人力资源管理特征	44
(一) 管理过于关注形式.....	44
(二) 员工思想趋于保守.....	45
(三) 人力资源成本不断加大.....	45
(四) 信息系统机制不合理.....	45
三、衰退阶段企业的薪酬策略	45
(一) 薪酬的决定基准.....	45
(二) 薪酬支付结构.....	47
(三) 薪酬制度管理.....	48
第六章 企业蜕变时期的企业薪酬策略	49
一、企业蜕变理论	49
(一) 企业蜕变概论.....	49
(二) 企业的蜕变理论.....	49
二、蜕变时期企业的人力资源管理特征	52
(一) 人力资源管理者是组织变革的推动者.....	52
(二) 人力资源管理者是企业文化变革的推动者.....	52
(三) 人力资源管理的重点是稳定员工的情绪.....	53
三、企业蜕变时期的薪酬策略	53
(一) 薪酬的决定基准.....	53
(二) 薪酬支付结构.....	54
(三) 薪酬制度管理.....	55

第七章 总结与前瞻	57
一、本文的研究主旨	57
二、本文的不足之处	58
三、值得进一步研究的内容或方向	58
参考文献.....	59
后 记.....	62

CONTENTS

Preface.....	1
Background of Research	1
Significance of Research.....	2
Framework of Research	3
Chapter 1 Summary of Evolutionary Theory And Compensation	
Strategy	4
The rule of Evolutionary Theory	4
Summary of Evolutionary Theory	4
The Rule of Organizational Life Cycle.....	7
Summary of Compensation And Compensation Strategy.....	10
Compensation And Compensation Management.....	10
Summary of Compensation Strategy	11
brief summary	19
Chapter 2 Compensation Strategy of Introduction Stage.....	21
The Characters of Corporation of Introduction Stage.....	21
Strength of Corporation Is Weakly	21
Rate of Development Is Unstable	21
Foreground Is Ambiguous.....	21
Management Is Nonstandard	22
The Characters of HRM of Introduction Stage of Organization	22
HRM Is Not Institutional	22
Working-out Flexible HRM Institution.....	22
Gain and Train Professional Employees in Key Realm.....	23
Encourage Employee To Work Innovative	23
The Design of Compensation System of Introduction Stage.....	24
Basis for Pay	24
Design Issue	25
Administrative Framework	27
Chapter 3 Compensation Strategy of Rapidly Growing Stage.....	28
The Characters of Corporation of Rapidly Growing Stage	28
Rapidly Growing.....	28

Resources Are Scarce.....	28
Variational Environment	28
Complicated Management	29
The Characters of HRM of Rapidly Growing Stage of Organization.....	29
Decisions Must Be Made Quickly	29
Job Demands Expand Continually	30
Constant Change Is Inevitable	30
HRM problems refers to Scarce Resources	30
The Design of Compensation System of Rapidly Growing Stage	31
Basis for Pay	31
Design Issue	32
Administrative Framework	34
Chapter 4 Compensation Strategy of Maturity Stage	36
The Characters of Corporation of Maturity Stage	36
Rate of Development Become Slowly	36
Management System and Organizational Stucture Become Consummate ..	36
Reputation of Enterprise Are Excellent	37
Administration Change From Centralized to Decentralized.....	37
The Characters of HRM of Maturity Stage of Organization.....	37
Innovative Spirit of Manager Is Decreasing	37
Administration Mode Are Alterant	38
Group Work Become More Important	38
Important to Enhance Employee's Satisfaction of Work	38
The Design of Compensation System of Maturity Stage	39
Basis for Pay	39
Design Issue	39
Administrative Framework	39
Chapter 5 Compensation Strategy of Decline Stage	39
The Characters of Corporation of Decline Stage	39
Environment Become Execrable.....	39
Equipment And Technics Are Out of Date.....	39
Products Are Stale	39
Benefit Is Degressive	39

Ability of Counteract Risk Is Degressive	39
The Characters of HRM of Decline Stage of Organization.....	39
Management Become Formalistic	39
Innovative Spirit Is Decreasing.....	39
Cost of HRM Is Higher.....	39
Unreasonable Information System.....	39
The Design of Compensation System of Decline Stage	39
Basis for Pay	39
Design Issue	39
Administrative Framework	39
Chapter 6 Compensation Strategy of Transformation Stage.....	39
Theory of Transformation of Organization.....	39
Conspectus of Transformation of Organization	39
Summary of Transformation of Organization.....	39
The Characters of HRM of Transformation Stage of Organization	39
HRM Accelerate Innovations of Organization.....	39
HRM Accelerate Innovations of Organization Culture.....	39
HRM Stabilize Emotion of Employee	39
The Design of Compensation System of Transformation Stage.....	39
Basis for Pay	39
Design Issue	39
Administrative Framework	39
Chapter 7 Cnclusions And Forecast.....	39
Main Idea of Research.....	39
Demerit of Research.....	39
Farther Correlative Researchful Realm	39
References	39
Postscript	39

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕